

Образовательные технологии в системе наставничества управленческих кадров

Исследования посвящены образовательным технологиям, обеспечивающим формирование и поддержку системы наставничества управленческих кадров на основе «каскадной» технологии обучения персонала. Предлагается новая форма каскадного обучения – академическое каскадное обучение, когда учреждения образования создают широкомасштабную информационно-образовательную среду на основе телекоммуникационных технологий для обеспечения сопровождения института наставничества в государственных органах и организациях.

В отличие от традиционного наставничества (передача личного опыта), слушатели и выпускники системы переподготовки учреждений образования могут передавать знания и умения, полученные ими в процессе переподготовки, молодым руководителям и специалистам своих организаций, таким образом продвигая далее инновационный образовательный потенциал учреждений образования через систему каскадного наставничества. С этой целью в учреждениях образования создается интерактивная информационно-образовательная среда на основе телекоммуникационных технологий, которая позволяет создавать и развивать единое информационное пространство, упрощать процедуру общения наставников и обучаемых, обеспечивать широкий доступ к контенту. Телекоммуникационные информационные технологии являются не только мощным инструментальным средством, интеллектуальным орудием и средством создания среды каскадного обучения, но и важным фактором совершенствования всей методической системы наставничества.

Предложено создание широкомасштабной информационно-образовательной среды на основе телекоммуникационных технологий для каскадного обучения, когда учреждения образования могут стать составной частью института наставничества. С одной стороны, они готовят слушателей, в том числе, как потенциальных наставников, а с другой стороны, используя современные телекоммуникационные образовательные технологии, непосредственно участвовать совместно со слушателями-наставниками в наставнической деятельности в организациях.

Сегодня выполнение всего комплекса кадровых мероприятий возложено на кадровую службу организаций. Учреждения образования задействованы только в процессе обучения и, как правило, стоят в

стороне от остальных внутренних кадровых потребностей организаций (по принципу: «научили, а дальше вы сами»). Но без совместного и постоянного взаимодействия кадровых служб организаций, и учреждений образования, обладающих, как кадровыми, так и образовательными технологиями, создать широкомасштабную систему непрерывного развития управленческих кадров в организациях практически невозможно.

Предложено расширить процесс обучения учреждений образования в государственных органах и организации через систему каскадного наставничества на основе телекоммуникационных технологий. В состав системы электронного обучения предложены средства создания, управления и доставки контента, средства организации процесса обучения и поддержки взаимодействия ее участников. Система электронного обучения обеспечивает системное представление образовательного процесса, когда основной единицей является не учебная дисциплина, а формируемая управленческая компетенция, вокруг которой строится сложный процесс взаимодействия слушателей-наставников, обучаемых и учреждения образования. В Академии управления – это взаимодействие осуществляется с использованием системы дистанционного управления процессом обучения SharePoint LMS, которая обеспечивает качественную реализацию учебного процесса. В системе каскадного наставничества дистанционное обучение базируется на современных телекоммуникационных технологиях и средствах удаленного доступа к распределенным базам данных и знаний научно-технической и учебно-методической информации. Наиболее перспективной моделью в этом направлении является открытое образование, доминирующей тенденцией в развитии которого становится модель лично-ориентированного обучения, учитывающего индивидуальные, личностные качества каждого обучаемого и основывающегося на передовых педагогических и информационных технологиях дистанционного обучения.

Ключевые слова: институт наставничества, дистанционные образовательные технологии, каскадное обучение персонала, карьерное развитие управленческих кадров, HR-процессы, академическое каскадное обучение, единое информационное пространство.

Leonid P. Gancharik

Academy of Public Administration, Minsk, Belarus

Educational technologies in the system of managerial staff mentoring

Investigations related to educational technologies, ensuring the formation and support of a system of mentoring of managerial staff on the basis of the «cascade» technology training. A new form of cascade training – academic cascade training when the educational institutions create a large-scale information and educational environment on the basis of telecommunication technologies to provide the institute mentoring support in the state bodies and organizations.

In comparison with the traditional mentoring (personal experience), students and graduates of the retraining system of educational institutions can transmit the knowledge and skills, acquired by them in the course of training, to the young managers and specialists of their organizations, thereby promoting further innovative educational potential of educational institutions through a system of cascading mentoring. For this purpose, in educational institutions an interactive educational environment is created based on telecommunication technologies, which allows you to create

and develop a common information space, to simplify the procedure for communicating the mentors and trainees, to provide a wide access to the content. Telecommunication information technologies are not only a powerful tool, intelligent instrument and means of creating a cascade learning environment, but also an important factor in improving the entire methodical system of mentoring.

It is proposed the creation of a large-scale information and educational environment on the basis of telecommunication technologies for cascade training when the educational institutions may become a part of the mentoring institution. On the one hand, they prepare students, including both potential mentors, and on the other hand, using modern telecommunication educational technologies, they participate together with the students-mentors in mentoring activity in organizations.

Today, the full range of human activities entrusted to the personnel service of organizations. Educational institutions are involved only in the process of learning and, as a rule, stand apart from the rest of the personnel requirements

of organizations (according to the principle: "We gave you the knowledge, and then you are by yourself..."). It is practically impossible to create a large-scale system of continuous development of managerial staff in the organizations without continuous interaction of personnel services in organizations, and educational institutions that have, both human and educational technologies. It is proposed to extend the learning process of the educational institutions in the state bodies and organizations through a system of cascading mentoring based on telecommunication technologies. The structure of the e-learning system provides means of creation, management and delivery of the content, means of organizing the learning process and interaction support of the participants. E-learning system provides system view of the educational process, when the main unit is not the academic discipline, and the formed administrative competence, around which the complex process of interaction between students, lecturers, learners and educational institutions exists. In

the Academy of Management this interaction is carried out using the remote control SharePoint LMS learning system, which provides the high-quality implementation of the educational process. In the cascade mentoring system the distance learning is based on the modern telecommunication technologies and means of remote access to the distributed databases and knowledge of scientific, technical and educational information. The most promising model in this area is the open education, the dominant trend in the development of which becomes the student-centered learning model, taking into account the individual, personal qualities of each student and is based on the advanced pedagogical and information technologies of distance learning.

Keywords: mentoring institute, distance learning technologies, cascade training, career development of personnel, HR-processes, academic cascade training, a single information space.

В современных условиях наблюдается существенное отставание системы управленческого образования от реального сектора управленческой деятельности. Существенную часть управленческих компетенций молодые руководители и специалисты государственных органов и организаций вынуждены получать непосредственно на рабочем месте, а руководство обеспечивает их дообучение [1]. Решение этой проблемы достигается, в том числе, через наставнический корпус, знающий специфику конкретного государственного органа или организации.

Наставничество (менторство) на протяжении многих лет является одним из ключевых методов развития персонала для многих организаций во всем мире вне зависимости от их масштабов и рода деятельности. Наставничество можно определить, как метод развития персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный и осведомленный сотрудник помогает в работе менее опытному или менее осведомленному сотруднику [2]. Понятие наставничества шире простой информационной помощи в работе, поскольку включает в себя так же и взаимоотношения по развитию, и постоянный диалог, и работу с такими задачами, которые обучаемый не смог бы решить самостоятельно [3].

На практике различают формальное и неформальное наставничество. Неформальными являются те рабочие отношения, которые возникают между партнерами самостоятельно. Формальное же наставничество включает в себя структурированный процесс подде-

ржки наставничества организацией с адресацией к целевым группам сотрудников.

Наставнические взаимоотношения по своей природе способствуют карьерному росту и дают определенные преимущества всем сторонам обучения [3]:

- наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в организации, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (что особенно важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена);

- молодой руководитель или сотрудник получает поддержку в решении сложных управленческих задач в профессиональном и карьерном развитии;

- государственный орган или организация стабилизирует численность коллектива, через снижение текучести кадров, формирует команду высококвалифицированных сотрудников;

- служба управления персоналом в случае развитой системы наставничества получает мощный поддерживающий ресурс, поскольку наставники становятся задействованы практически во всех основных HR-процессах.

Одним из методов наставничества является применение «каскадной» технологии обучения персонала. Ее суть состоит в том, что руководители и специалисты более высокого должностного ранга, прошедшие переподготовку в учреждениях образования, передают накопленный опыт и знания, полученные в ходе обучения, стоящим ниже на должностной «лестнице» молодым

руководителям и сотрудникам организации.

Существует две основные формы каскадного обучения:

- на рабочем месте;
- с отрывом от производства – в учебных заведениях (различного рода центры, курсы и прочее).

Каскадная технология обучения персонала предполагает сочетание двух этих форм: руководители обучаются с отрывом от производства (проходят обучение в учреждениях образования или специализированных центрах), а сотрудники нижестоящих звеньев – на рабочем месте.

При каскадной технологии обучения и передачи знаний и умений, полученных наставником в процессе переподготовки или повышения квалификации в учреждении образования, решающую роль имеют три момента [2]:

- умение непосредственного общения наставника с обучаемым;

- доступ обучаемого к учебно-методическим материалам учреждения образования, которое окончил наставник;

- система оценки сформированных управленческих компетенций обучаемых в процессе наставничества.

В апреле 2016 года в НИИ теории и практики государственного управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь были проведены социологическое исследование по эффективности системы наставничества [4]. На вопрос о том, какое научно-методическое сопровождение необходимо для обеспечения внедрения института наставничества в государственные органы и организации, специалисты в сфере кадровой работы, в первую очередь, отмети-

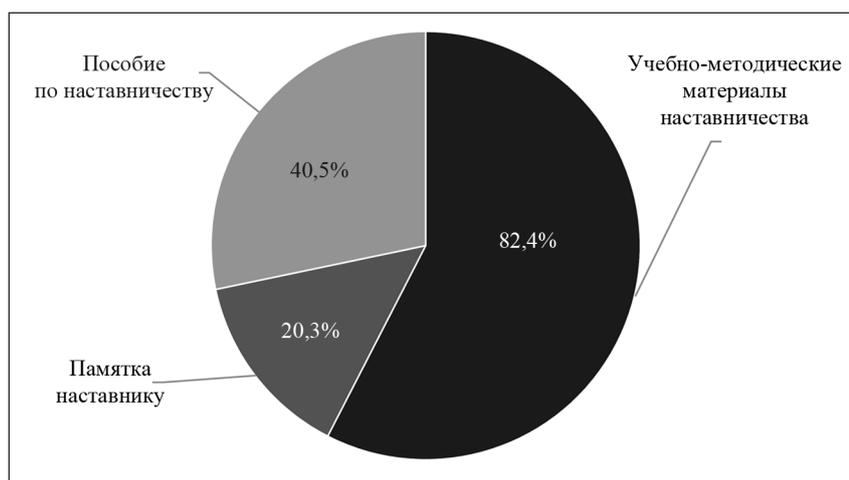


Рис. 1. Распределение ответов на вопрос «Какое научно-методическое сопровождение необходимо для внедрения института наставничества?»

ли учебно-методические материалы наставничества (82,4%). Пособие по наставничеству выбрали 40,5% экспертов. Каждый четвертый указал памятку наставника (20,3%) (рис. 1).

Таким образом, для внедрения эффективной системы каскадного наставничества необходимо:

а) в процессе переподготовки слушателей включить в учебный процесс курс методологии наставничества;

б) поддержать наставнический процесс непосредственно в организациях, как методологически, так и учебно-методически;

в) сформировать систему оценки результатов наставнической деятельности.

Для решения поставленной задачи предлагается новая форма каскадного обучения – академическое каскадное обучение, когда учреждение образования является составной частью института наставничества. С одной стороны, оно готовит слушателей, в том числе, как потенциальных наставников, а с другой стороны – непосредственно участвует совместно со слушателями-наставниками в наставнической деятельности в государственных органах и организациях.

Рассмотрим эту форму на примере Академии управления при Президенте Республики Беларусь, которая ведет переподготовку управленческих кадров и специалистов на достаточно высоком уровне,

включая такие виды образовательной деятельности, как педагогическая, организаторская, управленческая, коммуникативная и т.д., что обеспечивает высокий уровень сформированности управленческо-педагогических компетенций. Слушатели и выпускники системы переподготовки являются не только высококлассными специалистами, но и потенциально подготовленными наставниками. В отличие от традиционного наставничества (передача личного опыта), слушатели и выпускники могут передавать знания и умения, полученные в процессе переподготовки в Академии управления, в свои организации, таким образом, продвигая инновационный потенциал Академии управления в сфере управления через систему каскадного наставничества.

Академия управления, как и многие другие учреждения образования, обладает технологиями широкомасштабной поддержки наставнической деятельности слушателей с использованием системы дистанционного образования. Интерактивная информационно-образовательная среда позволяет создавать и развивать единое информационное пространство, упрощать процедуру общения наставников и обучаемых, обеспечивать широкий доступ к контенту. Телекоммуникационные технологии являются не только мощным инструментарным средством, интеллектуальным орудием и средством создания среды обучения, но и

важным фактором совершенствования всей методической системы наставничества.

В состав системы электронного обучения входят средства создания, управления и доставки контента, средства организации и оценки процесса обучения, поддержки взаимодействия ее участников. Система электронного обучения обеспечивает системное представление образовательного процесса, когда основной единицей является не учебная дисциплина, а формируемая управленческая компетенция, вокруг которой строится сложный процесс взаимодействия слушателей-наставников, обучаемых и учреждения образования. В Академии управления – это взаимодействие осуществляется с использованием системы дистанционного управления процессом обучения SharePoint LMS, которая обеспечивает качественную реализацию учебного процесса. В системе каскадного наставничества дистанционное обучение базируется на современных телекоммуникационных технологиях и средствах удаленного доступа к распределенным базам данных и знаний научно-технической и учебно-методической информации. Наиболее перспективной моделью в этом направлении является открытое образование, доминирующей тенденцией в развитии которой становится модель личностно-ориентированного обучения, учитывающего индивидуальные, личностные качества каждого обучаемого и основывающейся на передовых педагогических и информационных технологиях.

Система оценки результатов наставнической деятельности должна быть интегрированы в единую информационную систему (рис. 2) каскадного наставничества, учитывающую все аспекты предоставляемых услуг и построенную по принципу информационно-аналитической системы мониторинга профессионального развития кадров в соответствии с формируемыми управленческими компетенциями.

Подсистема «Базы данных» позволяет организовать единое информационное пространство для оценки формирования управленческих

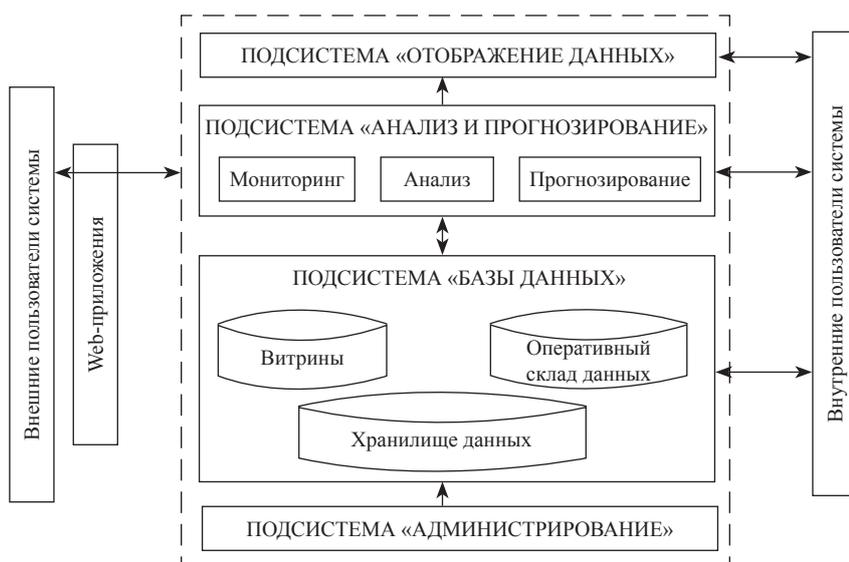


Рис. 2. Структурная схема информационной системы оценки

компетенций обучаемых. Информация из хранилища данных, дополненная результатами мониторинга, обеспечивает эффективную работу подсистемы анализа и прогнозирования. Подсистема «Отображение данных» предназначена для представления: справочной информации для кадровых служб государственных органов и организаций; аналитических отчетов в виде таблиц, графиков, диаграмм и другой информации справочного и аналитического характера.

Посредством Web-приложений реализуется возможность удаленного доступа к витрине данных, что отвечает требованиям информативности системы.

Подсистема «Администрирования» предназначена для управления системой, обеспечения работоспособности, распределения прав доступа, контроля за их соблюдением, совершенствованием и развитием системы.

Использование информационно-аналитической системы существенным образом влияет на эффективность и объективность принимаемых решений, по оценке системы наставничества.

Завершающим этапом является мониторинг выполнения поставленных задач наставничества и аналитический отчет последствий в достижении результатов.

Такой подход позволяет не только обеспечить эффективную наставническую деятельность, но и

привлечение молодых сотрудников и специалистов государственных органов и организаций для учебы в Академии управления и дальнейшего наращивания управленческих компетенций [5].

Для внедрения системы академического каскадного обучения в Академии управления разработан проект «Положения о системе каскадного наставничества», где определены цели каскадного наставничества и механизмы его реализации. Указанное положение направлено на решение следующих основных задач:

- оказание помощи молодым руководителям и специалистам организаций в освоении управленческих компетенций путем освоения передовых знаний, умений и навыков, полученных слушателями-наставниками в процессе переподготовки в Академии управления;
- создание условий для становления контингента эффективных руководящих кадров организаций;
- укрепление имиджа слушателей Академии управления в организациях;
- продвижение образовательного потенциала Академии управления в сфере управления в конкретные государственные органы и организации через систему каскадного наставничества;
- повышение качества подготовки и квалификации молодых руководителей и специалистов, постоянное совершенствование

форм и методов каскадного наставничества;

- создание в коллективах государственных органов и организаций благоприятного социально-психологического климата за счет внедрения высокоэффективных технологий управления;

- отбор и привлечение талантливых молодых руководителей и специалистов государственных органов и организаций для подготовки и переподготовки в Академии управления с целью дальнейшего формирования управленческих компетенций.

В систему переподготовки слушателей-наставников предложено включить учебную дисциплину «Система каскадного наставничества», ориентированную на формирование психолого-педагогических, методических и коуч-компетенций наставников-слушателей для осуществления их эффективной наставнической деятельности. Дисциплина включается в учебные планы всех специальностей переподготовки в раздел «Дисциплины по выбору». В проект учебной программы дисциплины включены следующие темы:

Тема 1. Планирование обучения и пробных квалификационных работ.

Тема 2. Организационно-психологическая практика наставничества.

Тема 3. Оценка управленческих компетенций.

Тема 4. Формирование управленческих компетенций в системе каскадного наставничества.

Для слушателей – будущих наставников разработаны «Методические материалы по формированию управленческих компетенций молодых руководителей и специалистов в системе каскадного наставничества». Методические материалы предназначены для:

- создания условий для становления контингента эффективных руководящих кадров организаций;
- планирования обучения, демонстрационных квалификационных экзаменов и пробных квалификационных работ;
- формирования управленческих компетенций обучаемых;

– оценки усвоения обучаемыми управленческих компетенций;

– владения механизмами национальной системы квалификаций.

На образовательном портале Академии управления создан раздел для дистанционной поддержки слушателей-наставников и обучаемых в системе каскадного наставничества, включающий:

1. Электронные образовательные учебные материалы по формированию управленческих компетенций:

Влияние и ведение переговоров

Внедрение изменений

Гражданственность

Организация идеологических мероприятий, пропаганды и агитации

Командное лидерство

Методики информирования

Письменные коммуникации

Психологическая культура работника

Саморазвитие

Системное мышление

Социальная гибкость

Управление кадрами

Управление работами

Устные коммуникации

компьютеризированные системы оценки:

2. Бизнес-кейсы (разбор конкретных управленческих ситуаций):

«Направление к успеху»

Рассматривается ситуация об изменениях в объеме работы, что в перспективе может оказать влияние на численность работников организации.

«Руководитель из не пойми кого»

Рассматривается ситуация, в которой работники организации не поддерживает кандидатуру нового руководителя.

«Большая зарплата – это засада»

Рассматривается ситуация о невозможности премирования всех работников коллектива.

«Два в одном»

В данной ситуации рассматривается конкурентная борьба между подразделениями одной организации.

«Замкнутый круг»

В данной ситуации рассматривается проблема кадровых перестановок, с которой столкнулся руководитель.

новок, с которой столкнулся руководитель.

«Напряженная борьба»

Рассматривается ситуация, когда рабочий план не был выполнен, поскольку руководитель не осуществил должный контроль над работой своих подчиненных.

«Между дедлайном и хулиганами»

В данном кейсе рассматривается деятельность руководителя в условиях резкого изменения рабочего графика, что привело к конфликтной ситуации с подчиненным.

«Невозвращенный долг»

Рассматриваются проблемы, которые возникают у руководителя по причине исключительно устной договоренности со своим коллегой. Для разрешения, сложившейся ситуации, необходимо написать официальное письмо руководству.

«Реформации и конкуренция»

Рассматривается деятельность руководителя, предусматривающая управление разнородным коллективом.

«Какой же ты руководитель, если ничего не умеешь?»

Рассматривается конфликтная ситуация между руководителем и его подчиненным.

«Пропаившая копилка»

В ситуации рассматривается проблема, возникшая по причине безнравственного поведения, возможно, одного из Ваших подчиненных.

«Когда не хватает финансов»

Рассматривается ситуации о сложностях, с которыми столкнулся руководитель при необходимости расширения выпускаемой продукции.

«Карьерная лестница»

Рассматривается ситуация о необходимости профессионального развития руководителя.

3. Квалификационные карты (анализ конкретных достижений обучаемых в различных направлениях управленческой деятельности):

Управление разнородным коллективом работников и внедрение корпоративной культуры.

Развитие маркетинговой деятельности и предприимчивости работников.

Предупреждение и разрешение конфликтов.

Планирование и оценивание результатов деятельности.

Осуществление эффективных устных коммуникаций.

Осуществление эффективных письменных коммуникаций.

Обеспечение управленческого контроля и координации.

Обеспечение соблюдения корпоративной этики, сотрудничества и коммуникации.

Обеспечение выработки и принятия решений.

Использование переговоров, убеждений и власти для достижения приоритетных целей.

4. Компьютерные тесты на оценку знаний обучаемых в различных направлениях управленческой деятельности:

Устные коммуникации.

Управленческий контроль и координация.

Управление коллективом.

Принятие решений.

Планирование и оценка результатов.

Письменные коммуникации.

Переговорный процесс.

Маркетинговая деятельность.

Корпоративная этика и коммуникации.

Конфликтные ситуации.

5. Психоаналитическая оценка обучаемых:

Определение профессионально-го типа личности.

В результате моделирования формируется индикатор профессиональных склонностей и личностных качеств обучаемых.

Определение поведения при работе в команде.

Тест предназначен для определения возможных ролей обучаемого при его работе в команде.

Диагностика личностной зрелости.

Оценивается мотивация достижений, чувство гражданского долга, жизненные установки и коммуникативные способности.

Диагностика общих способностей.

Тест предназначен для диагностирования уровня логического мышления.

Методология академического каскадного обучения непосредственно

твенно влияет на качественные характеристики управленческих кадров, является системой непрерывного развития, обеспечивающей формирование и поддержание кадрового потенциала, повышение профессионального мастерства, выработку современного экономического мышления, умения работать в команде и обеспечение на этой основе эффективного функционирования организации в целом [3].

Сегодня выполнение всего комплекса кадровых мероприятий возложено на кадровую службу организации. Учреждения образования задействованы только в процессе обучения и, как правило, стоят в стороне от остальных внутренних кадровых потребностей организации (по принципу: «научили, а дальше вы сами»). Но без совместного и постоянного взаимодействия кадровых служб организаций и учреждений образования,

обладающих, как кадровыми, так и образовательными технологиями, создать эффективную систему непрерывного развития в организациях практически невозможно. **Необходим новый подход, когда государственные органы или организации и учреждения образования не каждый сам по себе, а совместно, корпоративно формируют и развивают кадровый потенциал на основе методологии открытого образования.**

Литература

1. Лукашенко А.Г. Мир и развитие: послание Президента белорус. народу и Нац. собр., 29 апр. 2015 г. / А. Г. Лукашенко // Информ. бюл. Администрации Президента Респ. Беларусь. – 2015. – № 5. – С. 2–30.
2. Бариева Д.П. Производство: внедрение системы наставничества [Электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – № 7. – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/7sphrase_id=296196.
3. Грибановский С.П. Профессиональная карьера госслужащих: понятие, сущность и особенности развития / С.П. Грибановский // Проблемы управления. – 2014. – № 1. – С. 82–88.
4. Разработка методологии внедрения национальных инструментов формирования кадрового потенциала из числа государственных служащих: отчет о НИР (промежуточный) / НИИ теор. и практ. гос. упр. Акад. упр. при Президенте Республики Беларусь; рук. А.В. Ивановский. – Минск, 2016. – 218 с. – № ГР 20110517.
5. Ганчарик Л.П. Национальная система квалификаций как фактор привлечения молодежи к государственному строительству в Республике Беларусь / Л.П. Ганчарик // Проблемы управления. – 2015. – № 1 (54). – С. 131–135.

Сведения об авторе

Леонид Павлович Ганчарик,

кандидат технических наук, доцент, ведущий научный сотрудник НИИ теории и практики государственного управления

Академия управления при Президенте Республики

Беларусь, Минск, Беларусь

Эл. почта: gancharik@pac.by

Тел.: +375 17 2295 133

References

1. Lukashenko, A.G. Mir i razvitie: poslanie Prezidenta belorus. narodu i Nats. sobr., 29 apr. 2015 g. / A. G. Lukashenko // Inform. byul. Administratsii Prezidenta Resp. Belarus'. – 2015. – № 5. – Pp. 2–30. (in Russ.)
2. Barieva D.P. Proizvodstvo: vnedrenie sistemy nastavnichestva [Electronic resource] // Spravochnik po upravleniyu personalom. - 2015. - № 7. - : Available at: http://www.pro-personal.ru/journal/518/302194/7sphrase_id=296196. (in Russ.)
3. Gribanovskiy S.P. Professional'naya kar'era gossluzhashchikh: ponyatie, sushchnost' i osobennosti razvitiya / S. P. Gribanovskiy // Problemy upravleniya. – 2014. – № 1. – Pp. 82–88. (in Russ.)
4. Razrabotka metodologii vnedreniya natsional'nykh instrumentov formirovaniya kadrovogo potentsiala iz chisla gosudarstvennykh sluzhashchikh: otchet o NIR (promezhutochnyy) / NII teor. i prakt. gos. upr. Akad. upr. pri Prezidente Respubliki Belarus'; ruk. A.V. Ivanovskiy. – Minsk, 2016. – Pp. 218. – № GR 20110517. (in Russ.)
5. Gancharik L. P. Natsional'naya sistema kvalifikatsiy kak faktor privlecheniya molodezhi k gosudarstvennomu stroitel'stvu v Respublike Belarus' / L. P. Gancharik // Problemy upravleniya. – 2015. – № 1 (54). – Pp. 131–135. (in Russ.)

Information about the author

Leonid P. Gancharik

Candidate of Engineering Sciences, Associate Professor, Leading Researcher, Institute of Theory and Practice of Public Administration

The Academy of Public Administration under the aegis of the President of the Republic of Belarus, Minsk, Belarus

E-mail: gancharik@pac.by

Tel.: +375 17 2295 133